

**Т.Ю. НАЗАРОВА, Ю. ГИНЗБУРГ****УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглядаються проблеми невизначеності та ризику у діяльності підприємств. Узагальнені теоретичні підходи до ідентифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На основі дослідження теоретичних основ оцінювання ЗЕД було виділено критерії, принципи інформації, а також основні компоненти інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками ЗЕД підприємства. Виділені основні недоліки у формуванні переліку груп та видів ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства, принципи та етапи класифікаційного процесу. Висвітлено проблемні питання оцінки та страхування ризиків, обґрунтовано доцільність облікового відображення втрат від них. Доведено доцільність розвитку системи самострахування ризиків суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано складові комплексної системи оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств і на основі чого оцінити рівень ризикозахищеності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Розглянуто концептуальні засади необхідності формування організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зазначено, що організаційно-економічний механізм управління ризиками ЗЕД підприємства являє собою складову частину системи управління ризиками ЗЕД підприємства, яка призначена для практичного здійснення управління ризиками ЗЕД задля досягнення поставлених цілей перед підприємством та має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним, фінансовим, кадровим, програмно-технічним та інформаційним забезпеченням. У статті визначено ключові завдання відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, основні вимоги та варіанти його формування.

**Ключові слова.** Управління ризиками, експорт, імпорт, конкурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність.

**Т.Ю. НАЗАРОВА, Ю. ГИНЗБУРГ****УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассматриваются проблемы неопределенности и риска в деятельности предприятий. Обобщены теоретические подходы к идентификации рисков внешнеэкономической деятельности предприятия. На основе исследования теоретических основ оценки ВЭД было выделено критерии, принципы информации, а также основные компоненты информационно-аналитического обеспечения внешнеэкономической деятельности предприятия. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления рисками ВЭД предприятия. Выделены основные недостатки в формировании перечня групп и видов рисков внешнеэкономической деятельности предприятия, принципы и этапы классификационного процесса. Освещены проблемные вопросы оценки и страхования рисков, обоснована целесообразность учетного отображения потерь от них. Доказана целесообразность развития системы самострахования рисков субъектами внешнеэкономической деятельности. Обосновано составляющие комплексной системы оценки рисков внешнеэкономической деятельности предприятий. Рассмотрены концептуальные основы необходимости формирования организационно-экономического механизма управления рисками внешнеэкономической деятельности предприятий. Отмечено, что организационно-экономический механизм управления рисками ВЭД предприятия представляет собой составную часть системы управления рисками, которая предназначена для практического осуществления управления рисками ВЭД для достижения поставленных целей перед предприятием и имеет определенную структуру, методы, рычаги, инструменты воздействия на объект управления по соответствующим правовым, нормативным, финансовым, кадровым, программно-техническим и информационным обеспечением. В статье определены ключевые задачи отдела риск-менеджмента внешнеэкономической деятельности на предприятии, основные требования и варианты его формирования.

**Ключевые слова.** Управление рисками, экспорт, импорт, конкурентоспособность, внешнеэкономическая деятельность.

**Т.Ю. НАЗАРОВА, Ю. ГИНЗБУРГ****RISK MANAGEMENT OF THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

The article deals with the problems of uncertainty and risk in the activity of enterprises. Generalized theoretical approaches to the identification of risks of foreign economic activity of the enterprise. On the basis of the study of the theoretical basis of valuation of foreign economic activity, the criteria, principles of information, as well as the main components of information and analytical support of foreign economic activity of the enterprise were identified. Developed practical recommendations for the improvement of the risk management system of the enterprise. The main shortcomings in the formation of the list of groups and types of risks of the enterprise's foreign economic activity, the principles and stages of the classification process are highlighted. The problematic issues of risk assessment and insurance are highlighted, expediency of recording of losses from them is substantiated. The expediency of development of the system of self-insurance of risks by subjects of foreign economic activity is proved. The components of an integrated system for assessing the risks of foreign economic activity of enterprises are substantiated. The conceptual foundations of the need for the formation of an organizational and economic mechanism for managing risks of foreign economic activity of enterprises are considered. It is noted that the organizational and economic mechanism for managing the risk of foreign economic activity of an enterprise is an integral part of the risk management system, which is intended for the practical implementation of risk management of foreign economic activity to achieve the goals set for the enterprise and has a certain structure, methods, levers, and tools for influencing the management object according to the relevant legal, normative, financial, personnel, software and information support. The article defines the key tasks of the department of risk management of foreign economic activity at the enterprise, the main requirements and variants of its formation.

**Keywords.** Risk management, export, import, competitiveness, foreign economic activity.

**Вступ.** Складний процес трансформації економічних відносин вітчизняних підприємств в Україні та за її межами вимагає поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком підприємства в цілому та зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) зокрема. Але

й до цього часу відсутня ефективна комплексна система оцінки та управління ризиком ЗЕД підприємств, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління ризиком ЗЕД. Наукова розробка правил економічної та соціальної поведінки системи управління підприємством в умовах ризику на ринку,

обґрунтування оптимальної управлінської стратегії, що дозволяє усунути негативні наслідки зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування, набувають особливої актуальності. В міру розвитку ринкових відносин в Україні та розширення кількості суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються зовнішньою торгівлею, з'являються нові фактори, які впливають на функціонування підприємств експортерів — це, насамперед, частота прийняття рішень, пов'язаних з ризиком, що збільшується з подальшим розвитком підприємництва. Ігнорування питань вчасного визначення ступеня допустимого ризику може привести до банкрутства підприємства або інших, менш складних негативних явищ. Об'єктивно оцінити ситуацію на ринку та вибрати найбільш ефективну стратегію можна тільки під час аналізу всього комплексу ризиків, що актуалізує дану проблему. У практиці господарювання країн із ринковою економікою знаходить повне підтвердження факт, що присутність ризику в діяльності вільних суб'єктів ринку з метою одержання максимально можливих результатів є складовою їх стратегії і тактики. Ігнорування навіть одного з них призводить до несприятливих наслідків у діяльності підприємства.

Своєчасний аналіз та врахування ризиків допоможе своєчасно відбирати оптимальний варіант дій з числа альтернативних в усіх сферах підприємництва: виробничій, комерційній, фінансовій як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

**Мета статті.** Мета даної статті полягає в узагальненні теоретичних підходів до ідентифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками ЗЕД підприємства

**Постановка задачі.** За високої динаміки ринкових процесів управління ризиками підприємства є невід'ємною складовою ефективного господарювання. Воно набуває особливого значення при роботі на зовнішніх ринках, де умови діяльності суттєво відрізняються від тих, що склалися всередині країни. Тому ефективне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є не лише важливою передумовою виживання підприємств у сучасних умовах, але й запорукою успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Водночас, значна кількість питань, пов'язаних із формуванням цілісного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, недостатньою мірою відображена в існуючому науковому доробку. Особливої уваги, зокрема, потребує розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками на підприємствах легкої промисловості, де конкуренція є особливо високою. З цих міркувань розробка дієвого механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності є необхідною складовою ефективного управління підприємствами легкої промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах переходу України до ринкової економіки велика кількість підприємств одержали право самостійного виходу на світовий ринок, успіх роботи на якому багато в чому залежить від уміння комерційних структур використовувати сприятливу ситуацію. Підприємствам потрібно не уникати ризику, а вміти прогнозувати події, оцінювати їх і не переходити за визначені межі. Щодо класифікації ризиків в сфері зовнішньої торгівлі, то найчастіше виділяють ризики, пов'язані зі змінами в економічному курсі країни (девальвація чи ревальвація валютних обмежень, введення мораторію на переказ валюти з країни) і обумовлені політичними мотивами (воєнні дії, націоналізація і конфіскація імпорту, введення ембарго). Однак при реалізації конкретного зовнішньоторговельного контракту ризик найчастіше пов'язаний з несумлінним відношенням одного з партнерів до виконання своїх контрактних зобов'язань. Саме ця частина ризиків зовнішньоторговельної діяльності — несумлінність партнера — дуже важлива для українських підприємств, оскільки основними партнерами підприємств є держава, в якій існує нестабільна політична й економічна ситуація. Складність у даному випадку виникає через відсутність повної інформації про партнера чи неможливість її перевірити. Якщо відкинути фактор несумлінності партнера, то більшість ризикових ситуацій для українських виробників, що вийшли на зовнішній ринок криється усередині системи управління підприємством.

В економічній системі будь-який вид діяльності обумовлює появу ризиків. Діяльність на зовнішніх ринках пов'язана з виникненням специфічних, притаманних лише для зовнішньоекономічної діяльності, ризиків. Їх виникнення зумовлено тим, що будь-яка зовнішньоекономічна угода принципово відрізняється від угоди між контрагентами однієї країни. До основних відмінностей зовнішньоекономічних угод можна віднести: наявність іноземного контрагента, необхідність укладання зовнішньоекономічного контракту.

В світовій практиці врахування ризиків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств має дуже важливе значення, оскільки майже 40% комерційних операцій закінчуються невдачею через недостатнє врахування та управління ризиками [1].

Загальні причини виникнення ризиків [2]:

- постійна нестабільність економічних процесів в країнах світового співтовариства;
- недостатня поінформованість про економіки країн світу;
- відсутність чітких цілей діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- наявність комерційної таємниці про діяльність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1 – Трактування сутності ризику зовнішньоекономічної діяльності [1,2,3,4,5]

| № | Автор                          | Визначення категорії "ризик ЗЕД"  |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | Закомлисов С.В.                | Ймовірність отримання додаткового прибутку чи збитків у сфері специфічної, строго регламентованої управлінської діяльності, зв'язаної з визначенням можливих відхилень від поставленої мети, які можна якісно і кількісно охарактеризувати. |
| 2 | Рум'янцев А.П., Рум'янцев Н.С. | Загроза втрат ресурсів, додаткових витрат, недоотримання прибутку суб'єктами ЗЕД; непередбачуваність зовнішньоекономічних операцій; неповна інформація про ефективність операцій, які плануються та проводяться в процесі здійснення ЗЕД    |
| 3 | Торгова Л.В., Хитра О.В.       | Невизначеність суб'єктів ЗЕД у розвитку, наслідках окремих зовнішньоекономічних операцій, виборі напрямків, сегментів та ніш на світовому ринку   |
| 4 | Матвеев М.С., Дідович І.І.     | Випадкові зниження конкурентоспроможності, зниження довготермінової рентабельності. Цей ризик стосується майбутніх контрактних угод   |
| 5 | Старостіна А., Кравченко В.    | Комбінація події, що пов'язана із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і впливає на неї, ймовірності цієї події та її наслідків, які унеможливають досягнення запланованих цілей і в підсумку позначаються на доходах підприємства  |

Таким чином, за своїм характером зовнішньоекономічна діяльність підприємства (так як здійснюється на міжнародному рівні) є доволі різноспрямованою. Саме тому, існує значна кількість джерел виникнення ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

Необхідність систематизації та класифікації ризиків зумовлена не тільки теоретичними, але й практичними потребами, оскільки класифікація ризиків на практиці полегшує процес ідентифікації ризиків та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків на діяльність підприємства. В економічній теорії ще не розроблено загальноприйнятої та вичерпної класифікації ризиків.

Ризиками ЗЕД підприємств можна управляти, тобто використовувати різні виміри, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події і вжити заходи по зниженню чи запобіганню ризику.

Принципи управління ризиками включають:

1. Виділення ризиків, що належать до першочергового вирішення. Найважливішим критерієм визначення таких ризиків є можливий максимальний збиток по ним

2. Оцінку ймовірності настання ризику і розміру можливого збитку. При високій ймовірності ризику страхування не є найкращим варіантом захисту, тому що страхування найбільш доцільне, коли існує мала ймовірність страхової події і досить велика ймовірність збитку.

3. Оцінку передачі ризиків з урахуванням співвідношення між страховою премією і страховою сумою. Збиток від ризику не потрібно приймати, якщо розмір збитку відносно великий у порівнянні з зекономленою премією.

Управління і ризик — взаємозалежні компоненти економічної системи. Перше само може виступати джерелом другого. Особливо наочно це проявилось на початковому етапі трансформації економіки: втрата її керованості створила ситуацію тотального ризику для підприємницької діяльності і зовнішньоекономічної в тому числі. Відновлення макрорівневого управління, у свою чергу, вимагає реалізації конструктивного господарського

потенціалу ризику на мікрорівні.

В основі ризик менеджменту підприємств повинен бути цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, одержання і збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств вимагає особливої уваги з боку ризик менеджменту з причин:

- угоди і реалізовані проекти відрізняються великим масштабом. Тому з фінансової точки зору для організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств ризик найчастіше носить критичний (при якому загрожує втрата виручки) або катастрофічний (при якому виникає неплатоспроможність) характер;
- підвищений ризик такої діяльності пов'язаний з відмінностями правових систем держав, у яких діють організації контрагенти, обмеженим обсягом інформації про підприємство контрагента, можливістю негативного впливу третьої сторони і підприємств конкурентів, неповнотою знання ділових звичаїв, бюрократичних особливостей, ринків іншої країни і ін.;
- географічною роз'єднаністю окремих елементів виробничої, транспортної, торгової і інших видів діяльності.

Ризиками ЗЕД підприємства можна управляти, тобто використовувати різні виміри, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події і вжити заходи по зниженню чи запобіганню ризику. В основі ризику менеджменту підприємств повинен бути цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, одержання і збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації.

Із метою покращення управління ризиками ЗЕД на підприємствах можна запропонувати комплекс інструментів ризик менеджменту, використовувати в ході проведення всіх етапів і стадій зовнішньоекономічної угоди, що дозволить більш гнучко управляти та опановувати ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз кадрового складу функціонуючих систем ризик-менеджменту вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового

менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

Формування відділу ризик-менеджменту ЗЕД здійснюється на кожному підприємстві індивідуально, тому рекомендувати єдину стандартну схему такого відділу є недоречним. Тому нами пропонується три можливі варіанти створення підсистеми управління ризиками ЗЕД для підприємств:

1. Створення самостійного відділу ризик-менеджменту ЗЕД. Такий варіант підходить лише для великих підприємств, оскільки є досить витратним через збільшення витрат на утримання такого відділу. Тому перш за все підприємство повинно поррахувати ефект від створення такого відділу, враховуючи збільшення витрат.

2. Створення тимчасового відділу з представників різних підрозділів. Таким чином, представники різних підрозділів поряд із основними своїми функціями будуть займатися оцінкою ризиків ЗЕД.

Введення посади менеджера із ЗЕД як фахівця з управління ризиками ЗЕД на підприємстві, або делегування частини його функцій фінансовому менеджеру, менеджеру зі збуту тощо. Для малих підприємств, де відсутні маркетингологи, фахівці із ЗЕД такий варіант є найбільш оптимальним, і підприємству слід поррахувати ефект від залучення нового фахівця чи підготувати вже існуючого до виконання обов'язків щодо управління ризиками ЗЕД на підприємстві.

**Висновки.** В основі механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності лежить мікрорівень управління, оскільки безпосередньо залежить від діяльності самих підприємств, ефективності обраних методів, прийомів управління, компетентності менеджерів тощо. Однак, не слід забувати і про роль держави при управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності, яка також зацікавлена в розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств через прагнення до інтеграції у світове економічне співтовариство.

Ефективність управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства і механізму управління ними багато в чому визначається систематизацією ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження сутності ризиків зовнішньоекономічної діяльності (як на мікро-, так і на макрорівні) й узагальнення існуючих їх класифікацій дозволили доповнити

багатокритеріальну систематизацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рівнями їх виникнення, що дало змогу структурувати управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності за місцем їх виникнення і визначити можливості залучення у цей процес зовнішніх організаційних структур.

Для забезпечення ефективності загального механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно звернути увагу на державну підтримку експортної діяльності. Активізація процесу управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності залежить від наявності в країні відповідних структур, які готові та здатні допомагати підприємствам.

#### Список літератури

1. Закомлістов С. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С. В. Закомлістов // *Інвестиції : практика та досвід*. – 2009. – Вип 13. – С. 55–56.
2. Рум'янцев А. П. *Зовнішньоекономічна діяльність* : навч. посібник / А. П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 377 с.
3. Торгова Л. В. *Основи зовнішньоекономічної діяльності* : навч. посібник / Л. В. Торгова, О. В. Хитра. – Львів : “Новий світ–2000”, 2006. – 512 с.
4. Матвеев М. Є. *Регулювання зовнішньоекономічної діяльності* : навч. посібник / М. Є. Матвеев, І. І. Дідович. – К. : ВД “Професіонал”, 2008. – 192 с.
5. Старостіна А. О. *Ризик-менеджмент : теорія та практика* : навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Кондор, 2004. – 200 с.

#### References (transliterated)

1. Zakomly'stov S. V. Upravlinnyia ry'zy'kamy` zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpr'yemstva [Management of risks of foreign economic activity of the enterprise]. *Investy'ciyi : prakty'ka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. 2009. – no 13. – pp. 55-56.
2. Rum'yancev A. P. *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist`*: navch. posibn. [Foreign economic activity]. Kiev, Center for Educational Literature, 2004. 377 p.
3. Torgova L. V. *Osnovy` zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti`*: navch. posibn. [Fundamentals of foreign economic activity]. Lviv, New World –2000”, 2006. 512 p.
4. Matveyev M. Ye. *Regulyuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti* : navch. posibn. [Regulation of foreign economic activity]. Kiev, Professional, 2008. 192 p.
5. Starostina A. O. *Ry'zy'k-menedzhment : teoriya ta prakty'ka* : navch. posibn. [Risk Management: Theory and Practice ]. Kiev, Condor, 2004. 200 p.

Надійшла (received) 20.05.2019

#### Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

**Назарова Тетяна Юрійвна (Назарова Татьяна Юрьевна, Nazarova Tetjana Jurii'vna)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри МБ та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>; e-mail: [taniya2017@ukr.net](mailto:taniya2017@ukr.net)

**Гінзбург Юліанна (Гинзбург Юлианна, Hinzburh Julianna )** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8722-3017>; e-mail: [ulyaginzburg2019@gmail.com](mailto:ulyaginzburg2019@gmail.com)